

El Lado Oscuro de la Fuerza

La Influencia Negativa de la Cohesión

Teniente Coronel Robert Rielly, Ejército de los EE.UU.

LA MASACRE de My Lai es un tema emocional porque representa el fracaso profesional. La crónica de las discusiones al respecto no cubre el alcance y la profundidad de lo que realmente ocurrió en esa pequeña aldea el 16 de marzo de 1968. Discutiblemente, muchos factores contribuyeron a la masacre; sin embargo, una causa principal, que rara vez se discute, es la importancia de los valores en la cohesión.

Una idea equivocada pero popular es que la unidad involucrada en My Lai era algún tipo de grupo aislado operando fuera de los parámetros del resto del Ejército de los EE.UU. Desafortunadamente, una catástrofe como ésta podría ocurrir en cualquier unidad estando todos los elementos presentes. El Teniente General E.R. Peers que encabezó la investigación acerca de la masacre concluyó que lo que ocurrió en My Lai podría ocurrir nuevamente.¹ La unidad que se involucró en My Lai, la Compañía *Charlie* del 1º Batallón, 20ª Infantería, era una unidad normal. De acuerdo a la investigación que se llevó a cabo, lo sorprendente era justamente cuán típica era la unidad.

El batallón fue formado durante el año 1966 en Hawaii y fue adiestrado durante nueve meses antes de ser desplegado al combate. Los soldados habían estado en Vietnam por unos tres meses cuando ocurrió la masacre.² La investigación del Ejército “reveló que el 87 por ciento de los suboficiales en la Compañía *Charlie* tenían títulos de bachiller, casi 20 por ciento más de lo que era común para el Ejército. El porcentaje para otros rangos era de 70 por ciento, un poco más elevado que el promedio. En las áreas de la inteligencia, adiestramiento y aptitud, la Compañía *Charlie* se diferenciaba muy poco del Ejército como entidad.”³ El comandante de la compañía, Ernest Medina, era

anteriormente un suboficial y tenía buenos antecedentes y era, según sus colegas, “un líder fuerte y eficiente quien cuidaba a sus hombres.”⁴ Medina era conocido por ser un disciplinario. Él era respetado por sus hombres, quienes estaban de acuerdo en que él era un líder sobresaliente.⁵ Aunque Medina era un líder fuerte, los líderes de su pelotón no lo eran. La investigación concluyó de que al igual que muchos otros líderes de pelotón quienes eran jóvenes y sin experiencia, fracasaron en tomar una acción inmediata, positiva y correctiva para corregir cualquier error.⁶ Sus colegas continúan explicando: “Aunque contribuyendo a los eventos trágicos de My Lai, la falta de liderazgo en los niveles de pelotón y escuadrón no puede ser aceptada como una disculpa. Cada una de las otras unidades de las fuerzas estadounidenses tenía que aguantar el hecho que estaba integrada por oficiales subalternos y suboficiales, sin embargo ellos no se involucraron en operaciones obviamente ilegales.”⁷

Como unidad, la Compañía *Charlie* ganó varios elogios y premios y fue reconocida como la mejor compañía en el batallón.⁸ Aunque algunos discutirían el hecho de que la compañía era deficiente en algunos aspectos del adiestramiento, no eran deficiencias más serias que en cualquier otra unidad en la división. Más aún, debido al hecho de que los hombres se habían adiestrado juntos nueve meses para el combate, desplegados en Vietnam y luego participaron juntos en combate, la compañía se había vuelto muy cohesiva.⁹ Durante enero de 1967, esta mejor compañía en el batallón fue seleccionada, juntamente con otras mejores compañías de otros batallones, para formar un batallón *ad hoc* denominado Fuerza de Tarea *Barker*.¹⁰

Visto desde afuera, la Compañía *Charlie* parecía ser una unidad que cualquier capitán estaría orgulloso de

mandar. Estaba bien adiestrada, disciplinada y había desarrollado a lo largo de los meses de adiestramiento cohesivo, necesario para aguantar el estrés y horrores del combate, la voluntad de luchar. Algo malo, sin embargo, ocurrió con la cohesión de la unidad— la misma cosa que valoramos en el combate.

Un soldado asignado a la Compañía *Charlie* describió la situación: “Cuando uno está en una compañía de infantería, en un ambiente aislado como éste, las reglas de la compañía son lo más importante. Son lo que realmente importa más. Las leyes que están en vigencia en nuestro país no tienen importancia. Lo que las demás personas piensan acerca de uno no importa. Lo que importa es lo que las personas aquí y ahora mismo piensan acerca de lo que uno mismo está haciendo. Lo que importa es qué pensarán de uno las personas que están al alrededor. Matar un montón de civiles de ésta manera—bebés, mujeres, ancianos, personas sin armas, desamparados—fue un error. Cada norteamericano sabría esto. Sin embargo, esta compañía sentada aquí aislada en este lugar, no lo vio de esta manera. Estoy seguro que no. Este grupo de personas era todo lo que importaba. Representaban el mundo entero. Lo que consideraban ser lo correcto lo era, asimismo lo que consideraban que era incorrecto lo era. Las definiciones de todas las cosas estaban dadas vueltas. La valentía era vista como estupidez. La cobardía era astuta y cautelosa y la crueldad y brutalidad eran vistas a veces como algo heroico. Eventualmente todo se convirtió en esto.”¹¹

El soldado describe el lado negativo de la cohesión, que ocurre cuando una unidad cohesiva desarrolla valores, actitudes, creencias y normas contrarias a aquellas de la organización. La descripción del soldado es instructiva para los líderes. La Compañía *Charlie* desarrolló valores, actitudes, creencias y normas que estaban en una posición conflictiva con los estándares del Ejército y la sociedad estadounidense. La corrupción del núcleo podría explicar de alguna manera por qué hombres, aparentemente buenos, pueden llevar a cabo acciones atroces y no obstante no considerarlas como tales.

Cuando las personas toman la decisión de ingresar al Ejército, traen consigo valores que han sido desarrollados a lo largo de sus vidas, profundas preferencias o juicios acerca de lo que algo vale. Milton Rokeach define a los valores como “una creencia que perdura por la cual un modo específico de conducta o de existencia es personal y socialmente preferible al modo opuesto o contrario de conducta o existencia.”¹² Los valores forman la base para las creencias individuales que determina la actitud de una persona hacia otra persona, otro grupo o cosa. Los valores determinan la actitud de la persona como también su comportamiento.¹³ La mayoría de los

estudiosos reconocen que los valores, las actitudes y creencias pueden ser cambiados bajo las condiciones apropiadas—comúnmente, un evento emocional significativo tal como el combate.

Durante el adiestramiento básico, los soldados estudian los Valores del Ejército para que los puedan adoptar como si fuesen propios de ellos. A continuación del adiestramiento básico, los soldados son asignados a una unidad donde se convierten en miembros de una escuadra o de un grupo pequeño. En teoría, este grupo se convierte en la familia del soldado, y comienzan a crear un nexo fuerte con los demás para así formar una cohesión necesaria para perseverar en el combate. El punto central del concepto de cohesión es el deseo del individuo de someterse a las normas del grupo, a la manera en la cual una unidad u organización lleva a cabo sus “negocios normales”.¹⁴

Las normas del grupo están basadas en las actitudes y creencias individuales, pero por último están arraigados en los valores del grupo. Los valores de un individuo que es nuevo en el grupo pueden o no ser compatibles con el mismo. En el caso de que no sean compatibles, las posibilidades de que el individuo adopte las normas del grupo para ser aceptado por el mismo son buenas. Cada escuadra o equipo en una organización desarrollará sus propias normas basadas en los valores individuales, actitudes y creencias.¹⁵ Las presiones del grupo para conformar son substanciales y la falta de conformidad resultaría en una sanción por parte del grupo.¹⁶ Si los miembros del grupo aceptan los Valores del Ejército, se conformarán y actuarán de manera apropiada. Sin embargo, si los valores del grupo son mínimamente diferentes, existe un potencial para que existan problemas.

Cohesión

La cohesión es esencial para una organización en combate. Para aguantar el horror y la presión del campo de batalla, un soldado debe crear un fuerte nexo con los miembros de la pequeña unidad. La investigación demuestra constantemente que los soldados luchan por los otros miembros que forman parte de su pequeña cohesiva unidad. La lucha para obtener y retener el respeto de sus colegas, aún hasta el punto de sacrificar sus propias vidas por los demás. Fallar a sus camaradas es peor que arriesgar la vida porque daña irreparablemente el honor y reputación del individuo. El pequeño grupo proporciona seguridad, propósito y un mecanismo para poder sobrellevar ciertas situaciones, un sentido de seguridad e inmortalidad. Los soldados desean ser miembros de un grupo cohesivo porque les ofrece la mejor posibilidad de sobrevivir, y harán todo lo necesario para pertenecer. Cuando el peligro externo surge, la cohesión del grupo aumenta principalmente

debido a que el individuo teme el aislamiento.¹⁷

La cohesión se forma alrededor de un sentido de trabajo de equipo, pero es más que trabajo de equipo; la cohesión forma un sentido de comunidad en la mente de sus miembros.¹⁸ Anthony Kellet tiene la impresión de que, “denota los sentimientos de pertenencia y solidaridad que ocurren en su gran mayoría a nivel del grupo primario y resultan de la interacción sostenida—tanto formal como informal— entre miembros del grupo basándose en una experiencia en común, interdependencia y valores compartidos.”¹⁹ Para ser verdaderamente cohesiva, una pequeña unidad debe tener una serie de creencias, metas, valores y actitudes en común. William Darryl Henderson continúa explicando que. “El poder normativo del grupo cohesivo provoca un compromiso personal por parte del soldado de que él debe conformarse a las expectativas del grupo. El desarrollo de las normas y valores de la unidad causa que los miembros de la unidad se unen aún más creando un compromiso entre ellos, con respecto a la unidad y su propósito.”²⁰

Los Efectos Negativos de la Cohesión

Los soldados reconocen el valor de la cohesión; sin embargo, raramente consideran la posibilidad de efectos negativos. Debido a que la cohesión es intangible, es difícil evaluarla y medirla aún cuando es positiva. A medida que el vínculo entre los miembros se fortalece, los mismos desarrollan normas de conductas. Las normas que son desarrolladas por el grupo son basadas en actitudes y creencias que están arraigadas en sus valores. Las normas del grupo no necesariamente deben alinearse con los valores de la organización o lo que se consideraría ser una conducta aceptable. De hecho, Richard Holmes explica, “existe una buena oportunidad de que las normas del grupo entrarán en conflicto con los objetivos de la organización del cual es parte.”²¹

En muchos casos, los líderes presumen que cada soldado en la organización cree y práctica los Valores del Ejército y que los nuevos reclutas se adherirán a los mismos durante el proceso de adiestramiento básico. Los líderes asumirán además que debido al hecho de que los valores de sus soldados son correctos, sus creencias, actitudes y las normas de una pequeña unidad serán también consistentes con lo que el Ejército considera deseable o aceptable.

Una de las lecciones trágicas de la masacre de My Lai es que los líderes presumieron que los soldados llevaban consigo al campo de batalla los valores de una comunidad entera.²² Sin embargo, crear simplemente un grupo cohesivo no garantiza que los miembros tendrán valores y normas deseables o que cumplirán sus misiones como se espera que lo hagan. John Keegan

y Richard Holmes hacen la sugerencia que el grupo “llegará a creer que puede satisfacer sus intereses personales al evitar en vez de buscar el conflicto y al adoptar una política de ‘vivir y dejar vivir’ cuando quiera que el enemigo lo permita.”²³

Idealmente, todos los soldados que ingresan al Ejército interiorizarán y aceptarán los Valores del Ejército como si pertenecieran a ellos mismos. Asimismo, los valores, las creencias, actitudes y normas que existen en nuestras pequeñas unidades deberían estar de acuerdo con los valores, las creencias, actitudes y normas que son aceptados de la organización. Lastimosamente, esto no es siempre así. Soldados estadounidenses han cometido actos brutales y criminales. Durante la II GM, 13 por ciento de los soldados que pertenecieron a un grupo (muestra) de infantería en Europa fueron testigos de atrocidades llevadas a cabo por otros soldados. Algunos de los soldados manifestaron que era difícil para ellos no matar a los enemigos en combate. Además, los soldados declararon que no todos los alemanes que eran capturados llegaban a formar parte de los canales establecidos para tratar con los prisioneros de guerra y también que varias compañías de fusileros se forjaron la reputación de capturar pocos prisioneros.²⁴ El Manual de Campaña (*FM*) del Ejército de los EE.UU. 22-100, *Army Leadership* (Liderazgo del Ejército), tiene una estampa acerca del carácter y prisioneros que culmina con un soldado diciendo, “Oye, somos norteamericanos: no matamos a nuestros prisioneros.”²⁵ Muy noble, pero lamentablemente no siempre verdad.

En la introducción de uno de los mejores libros escritos acerca de la experiencia en la batalla, *With the Old Breed*, el veterano de la II GM y el destacado autor Paul Fussel describe una conversación entre un Sargento del Cuerpo de Infantería de Marina y Phillip Caputo durante la Guerra de Vietnam. El Sargento dice, “Antes que se vaya, señor, usted aprenderá que una de las cosas más brutales en el mundo es un chico común y corriente norteamericano de 19 años de edad.”²⁶ La cruda verdad es que soldados estadounidenses son capaces de y han sido partícipes en actos brutales y crímenes de guerra, y aunque algunos argüirán que no es común, el hecho de que ocurra provoca una reflexión seria y es indiscutible.

Cada atrocidad y crimen de guerra no puede ser atribuido a un individuo en particular actuando solo. Muchos actos ocurren con el consentimiento de la unidad o con la aprobación en silencio de los mismos. Henderson continúa escribiendo que la conducta de la pequeña unidad “ya sea de acuerdo o no con el punto de vista de la organización, es el resultado de las normas formadas por la interacción del grupo primario.”²⁷ Por lo tanto, algunas pequeñas unidades desarrollan normas que no castigaban o ignoraban la crueldad y brutalidad.

La cohesión del grupo puede tener repercusiones negativas de tres maneras:

- Forma valores, actitudes, creencias y normas que obviamente están opuestos a los del Ejército.
- Los valores y las actitudes, creencias y normas del grupo podrían ser parecidos a los del Ejército pero no lo que exactamente desea la organización.
- Los valores y las actitudes, creencias y normas del grupo podrían cambiar después de un prolongado combate o un evento emocional significativo.

Fallar a sus camaradas es peor que arriesgar la vida porque daña irreparablemente el honor y reputación del individuo. El pequeño grupo proporciona seguridad, propósito y un mecanismo para poder sobrellevar ciertas situaciones, un sentido de seguridad e inmortalidad.

Las normas que son seleccionadas por la pequeña unidad reflejan cómo la unidad desempeñará su misión en combate y determinarán lo que considera bueno y malo. En una crisis o situación altamente estresante tal como el combate, los soldados elegirán lealtad hacia sus amigos más cercanos por encima de sus obligaciones organizacionales.²⁸ Si los valores del camarada son positivos o cercanamente alineados con los Valores del Ejército, no hay problema. Sin embargo, si los valores de esa pequeña unidad son negativos o alejados de los del Ejército, hay un problema.

La cohesión del grupo que produce efectos negativos no exhibe necesariamente una conducta muy negativa. Los integrantes del grupo pueden exhibir algunos de los Valores del Ejército o tener diferentes definiciones para sus valores. Basado en sus valores, ellos desarrollarán normas de conducta que tal vez sean inaceptables. Puede ser que una pequeña unidad, por ejemplo valore más la supervivencia de sus miembros que el cumplimiento de su misión. Por lo tanto, los soldados harán sólo lo necesario para la supervivencia en el combate y no ir más allá del deber para alcanzar una meta mayor. Los integrantes de la unidad sólo responderán a lo que la misma considera necesario debido a que buscan la aprobación colectiva. Por ende, si una unidad desarrolla apatía o un sentido de preservación del grupo como norma, no desempeñará sus funciones tan agresivamente como otras unidades en combate. Las unidades apáticas tal vez nunca comprenderán qué da sentido al término “carácter distintivo del guerrero” enunciado en el *FM* 22-100. Keegan y Holmes escriben, “En Vietnam, algunas unidades generaron fuertes lealtades, pero

lejos de difundir, por ejemplo, acciones agresivas de patrullas, tales ataduras leales a menudo los desalentaban activamente; el término “héroe” se convierte en uno que abusa.”²⁹

La desobediencia rotunda, sin embargo, raramente ocurre porque obviamente conlleva castigos. Kellet dice que “en la guerra moderna los soldados han encontrado formas de reducir el riesgo implícito en sus órdenes sin atraer la retribución. Esto significa, que ellos pueden cumplir con las palabras enunciadas en sus instrucciones pero no necesariamente con el espíritu.”³⁰ El pequeño grupo cohesivo desempeñará su misión hasta satisfacer el honor colectivo establecido por las normas del grupo. Cuando la aprobación social es posible sin un gran esfuerzo, no es sorprendente que exista menos de un compromiso absoluto en la actitud.³¹ Los líderes no pueden asumir que sus pequeñas unidades desarrollarán valores, actitudes, creencias y normas hasta el grado deseado—se necesita adiestramiento.

Además de la posibilidad de desarrollar normas y valores inconsistentes con las organizaciones superiores, la cohesión del grupo puede además prevenir que los soldados informen acerca de actos que sean contrarios a sus creencias personales. Gerald Linderman, informa que durante la II GM “Soldados raramente delataban a miembros de sus unidades que habían matado a prisioneros; el sentido de camaradería era predominante.”³² Delatar a un compañero es una decisión dura para un soldado en combate. Michael Bilton y Kevin Sim resaltan que en una lucha diaria de vida o muerte, un soldado asume un riesgo al tomar esta acción ya que es muy difícil de “contar cuentos acerca de hombres de los cuales su vida depende.”³³ Esto es especialmente verdad si la acción está en conflicto con la normas y valores del grupo. Los líderes, en general creen que los soldados serán más leales al Ejército y al país que a los miembros de la pequeña unidad.

No obstante, esto no es seguro. El grupo cohesivo es la familia del soldado. Ofrece muchas cosas, incluyendo la seguridad y supervivencia. Cuando el soldado debe elegir, el mismo permanecerá leal al pequeño grupo. Para que el soldado delate a otro miembro de su pequeño grupo cohesivo, un sentido personal de moralidad debe pesar más que las normas de la pequeña unidad. Por otro lado, un miembro del pequeño grupo puede violar las normas del grupo al llevar a cabo un acto brutal o un crimen de guerra. Puede ser que las normas del grupo no toleren esta conducta, y, a pesar de la relación cercana con el integrante, tal vez lo delaten. Sin embargo, si la lealtad entre cada uno es suficientemente fuerte, no lo harán.

La crueldad y el barbarismo pueden fácilmente convertirse en una norma del grupo. En el libro *The Deadly Brotherhood*, John C. McManus recuerda que

Foto: Ejército de los EE.UU.



Integrantes del Ejército de los EE.UU. efectuando una misión de reconocimiento en Vietnam.

durante la II GM “ser testigo constante de acciones tan inhumanas, afectó negativamente a muchos de los hombres.”³⁴ Es un mito que los soldados del Occidente no demuestran la misma crueldad y deseo de matar que sus enemigos. De hecho, Holmes dice, “han habido ocasiones, particularmente cuando han estado combatiendo un enemigo salvaje del cual no se podía esperar ningún cuartel que los soldados del Occidente han demostrado la misma determinación de combatir hasta el fin amargo.”³⁵ En el Teatro del Pacífico durante la II GM, por ejemplo, la deshumanización del enemigo llevó a la comisión de atrocidades e incidentes de crueldad. El combate de ambos lados a veces se degeneraba en un salvaje mundo de tortura, mutilación, no rendición y de la no toma de prisioneros. E.B. Sledge sirvió como infante de marina en Peleliu y Okinawa. Él escribe acerca de otros infantes de marina guardando la mano de un soldado japonés como recuerdo así como otros infantes de marina juntaban dientes de los japoneses como recuerdos. El guardar una mano había violado la norma del grupo—no así juntar los dientes. Sledge explica que “Esta actitud colectiva, Infantes de Marina y japoneses, resultó en un combate salvaje y feroz. Esto no era la matanza desapasionada que era vista en otras guerras. Esto era un odio bruto y primitivo.”³⁷

Adiestramiento

Los líderes no pueden sólo asumir que las pequeñas unidades desarrollarán valores, actitudes, creencias y normas hasta el nivel deseado sin adiestramiento.

Cada atrocidad y crimen de guerra no puede ser atribuido a un individuo en particular actuando solo. Muchos actos ocurren con el consentimiento de la unidad o con la aprobación en silencio de los mismos. Henderson continúa escribiendo que la conducta de la pequeña unidad “ya sea de acuerdo o no con el punto de vista de la organización, es el resultado de las normas formadas por la interacción del grupo primario.”

Algunos colegas llegaron a la conclusión, después de la investigación de la masacre en My Lai, que la ética y adiestramiento moral no era llevado a cabo tan bien o tantas veces como hubiese sido deseado. Cuando preguntamos a otros oficiales superiores acerca del adiestramiento ético y moral, ellos dijeron que la mayoría del tiempo empleado en adiestramiento era utilizada para un adiestramiento más bien práctico, es

decir empleando vehículos, comunicaciones y armas, e informaron que sobraba poco tiempo para enseñar moral y ética, por lo tanto eran integrados al adiestramiento poco a poco. Se sugirió que se debe dar más prioridad al adiestramiento moral y ético.³⁸ Esta situación paralela al ambiente de adiestramiento de hoy en día en el cual el tiempo que se tiene para llevar a cabo el adiestramiento es limitado y los comandantes dan prioridad a otros eventos por encima del adiestramiento ético y moral.

En el transcurso del tiempo los valores decaen, y para mantenerlos vivos se requiere una regeneración constante.³⁹ John W. Gardner sugiere que se necesita un

Los integrantes del grupo pueden exhibir algunos de los Valores del Ejército o tener diferentes definiciones para sus valores. Basado en sus valores, ellos desarrollarán normas de conducta que tal vez sean inaceptables. Puede ser que una pequeña unidad, por ejemplo, valore más la supervivencia de sus miembros que el cumplimiento de su misión. Por lo tanto, los soldados harán sólo lo necesario para la supervivencia en el combate y no ir más allá del deber para alcanzar una meta mayor.

adiestramiento constante para proveer una renovación continua para de tal manera “renovar y volver a interpretar los valores que han sido enclaustrados con hipocresía, consumido por el cinismo y simplemente abandonados.”⁴⁰

La cohesión de la pequeña unidad puede ser fracturada luego de haber perdido el personal clave. Cuando nuevos líderes llegan, las normas de una pequeña unidad pueden cambiar ya sea positivamente o negativamente para reflejar la nueva nomenclatura. Simplemente adiestrar los líderes actuales no es suficiente para completar con el objetivo necesario. Cada uno necesita un adiestramiento de alta calidad y sostenido. Los valores son como habilidades, pueden ser inculcados con un énfasis repetitivo durante el adiestramiento.⁴¹

Adiestrar valores es una hazaña difícil. Las academias militares del país hacen un buen trabajo en el adiestramiento inicial y subsecuente sostenimiento de los valores en los cadetes. Sin embargo, aún estas instituciones han tenido problemas. James Toner da un ejemplo claro de los guardiamarinas en la Academia Naval de los EE.UU. “quienes recientemente hicieron trampa en un examen y subsecuente se protegieron mutuamente, aludiendo que la lealtad de sus amigos valía más que la lealtad hacia el concepto de honor en Annapolis

(Maryland).”⁴² Estos cadetes habían sido instruidos en valores de una institución bien seria en cuanto al adiestramiento de valores, y sin embargo tenían un sentido del honor trastornado. Este ejemplo ilustra dos puntos claves. Primero, aún con un adiestramiento moral bueno, las cosas pueden ir mal, por lo tanto llevar a cabo adiestramientos desordenados y poco frecuentes es sólo una atracción para un desastre generalizado. En segundo lugar, las normas del grupo pueden desviar de lo que la organización considera aceptable; la lealtad al grupo puede trascender la lealtad a la organización.

El Liderazgo Hace una Diferencia

El rol del líder es clave para asegurar que los valores y las normas del pequeño grupo estén alineados con aquellos del Ejército.⁴³ Gradner sugiere que “Una de las tareas del liderazgo —en todos los niveles— es el de revitalizar esas creencias y valores compartidos y de recurrir a los mismos como fuentes de motivación para los ejercicios que son requeridos del grupo.”⁴⁴ Cuando los líderes fracasan en proveer el ejemplo necesario, la dirección y comprensión, la pequeña unidad desarrollará lo que piensa que mejor se alineará con los valores y las normas de los cuarteles generales superiores. Henderson enfatiza el rol crítico de los líderes, como la “influencia del grupo principal puede militar en contra de los objetivos de la organización a menos que los líderes se conviertan en una influencia dominante dentro del grupo.”⁴⁵ En algunas unidades donde estas necesidades no son satisfechas, los soldados buscarán dicha satisfacción, fuera de la unidad, a menudo en grupos cuyos objetivos no son los mismos que los del Ejército.⁴⁶ El liderazgo es especialmente crítico en el combate, donde los soldados se apoyan en los oficiales para recibir liderazgo. Si los oficiales no lo proveen, los soldados buscarán ese liderazgo en cualquiera.⁴⁷ No importará si los valores del líder son congruentes con los del Ejército.

Henderson observa que “Aunque la cohesión del pequeño grupo puede existir independientemente de los líderes de unidad, la cohesión de la unidad que acepta y respalda las metas y propósitos del Ejército como si fuesen propios de la unidad puede ocurrir de manera consistente cuando los soldados se identifican con sus líderes inmediatos.”⁴⁸ Para crear una pequeña unidad, capaz de combatir y que actuará de acuerdo con los Valores del Ejército, el líder debe inculcar los valores deseables para que los soldados los adopten como suyos y desarrollen normas de estos valores. Los líderes no pueden ignorar o tomar esta responsabilidad como si fuese una de menor importancia. Toner explica porqué: “Una buena ética debe ser enseñada por buenos líderes.”⁴⁹

A pesar de que el adiestramiento inicial y el de

sostenimiento son parte de la solución, sólo enseñar no es la respuesta. Los líderes deben establecer el ejemplo para los valores. My Lai demostró que el liderazgo sólo en el papel —las reglas del enfrentamiento, códigos de conductas y otras directivas que son establecidas con las mejores de las intenciones—fracasaron en proveer el ejemplo necesario. Los líderes fallaron en asegurar que el soldado en los niveles más bajos entendiera los reglamentos y las expectativas. Se llegó a la conclusión de que esto “creaba un vacío significativo en muchas de las mentes de los soldados en los que se refiere a lo que se esperaba de ellos.”⁵⁰ Esto es una lección sencilla, sin embargo aún hoy en día no todos piensan que el adiestramiento de los valores es importante. A medida que sacrificamos más del elemento humano en favor a la tecnología y empleamos más dinero y recursos en otras búsquedas, usemos el tiempo para servir de modelos, enseñar y reforzar los valores. Los acontecimientos

recientes en Kosovo prueban que la cohesión negativa aún puede desarrollarse en las unidades de hoy en día.

La investigación del clima de comando de la Compañía A, 3° Batallón, 504ª División de Infantería de Paracaidismo reveló algunos problemas obvios. Entre los problemas principales existían normas de pequeñas unidades que aprobaban los golpes físicos, amenazas y toqueo sexual de las mujeres. Aunque el informe completo no es disponible públicamente, los líderes pueden inferir que estas pequeñas unidades desarrollaron una cohesión negativa a pesar del énfasis continuo sobre valores y el adiestramiento de los mismos.

Los líderes quienes desechan la importancia de los valores en la cohesión no dan suficiente mérito a sus unidades. Los comandantes pueden controlar el adiestramiento de los valores y establecer prioridades que producen éxito y preservan el honor.**MR**

NOTAS

1. Teniente General. E.R. Peers, *The My Lai Inquiry* (Nueva York y Londres: W.W. Norton y Company, 1979), pág. 252.
2. Michael Bilton y Kevin Sim, *Four Hours in My Lai* (Nueva York: Penguin Books, 1992), pág. 3.
3. *Ibid.*, pág. 51.
4. Peers, pág. 253.
5. Bilton y Sim, pág. 52.
6. Peers, pág. 233.
7. *Ibid.*
8. Bilton y Sim, pág. 52.
9. *Ibid.*, pág. 83.
10. *Ibid.*, pág. 65.
11. *Ibid.*, pág. 19.
12. Milton Rokeach, *The Nature of Human Values* (Nueva York: The Free Press, 1973), pág. 13.
13. *Ibid.*, pág. 18.
14. Richard D. Hooker, “Building Unbreakable Units,” *Military Review* (julio-agosto de 1995), pág. 100; y Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer, *Applied Strategic Planning* (Novato, CA: Pfeiffer y Company, 1992), pág. 60.
15. Joe Kelly, *Organizational Behavior* (Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc., y Dorsey Press, 1969), pág. 621.
16. *Ibid.*, pág. 235.
17. Irving L. Janis, “Group Identification Under Conditions of External Danger,” *British Journal of Medical Psychology* (1963), págs. 227-38 como está enunciado en Kelly, pág. 242.
18. John W. Gardner, *On Leadership* (Nueva York: The Free Press, 1990), pág. 13.
19. Anthony Kellet, *Combat Motivation: The Behavior of Soldiers in Battle* (Boston, Londres y La Haya: Kluwer-Nijhoff Publishing, 1982), pág. 46.
20. William Darryl Henderson, *Cohesion: The Human Element in Combat* (Washington, DC: National Defense University Press, 1985), pág. 23.
21. Richard Holmes, *Acts of War: The Behavior of Men in Battle* (Nueva York: The Free Press, 1985), pág. 323.
22. Bilton y Sim, pág. 371.
23. John Keegan y Richard Holmes, *Soldiers: A History of Men in Battle* (Londres: Harmish Hamilton, 1985), pág. 53.
24. Michael D. Doubler, *Closing With the Enemy: How GIs Fought the War in Europe, 1944-1945* (Lawrence, KS: University Press of Kansas, 1994), págs. 288-289.
25. Manual de Campaña (FM) del Ejército de los EE.UU.22-100, *Army Leadership* (Washington, DC: US Government Printing Office, agosto de 1999), págs. 2-19.
26. E.B. Sledge, *With the Old Breed* (Nueva York y Oxford: Oxford University Press, 1981), pág. xvi.
27. Henderson, pág. 165.
28. Kellet, pág. 44.
29. Keegan y Holmes, pág. 53.
30. Kellet, pág. 146.
31. *Ibid.*, pág. 252.
32. Gerald Linderman, *The World Within War* (Nueva York: The Free Press, 1997), págs. 127-128.
33. Bilton y Sim, pág. 83.
34. John C. McManus, *The Deadly Brotherhood* (Novato, CA: Presidio Press, 1998), pág. 95.
35. Holmes, pág. 324.
36. Sledge, pág. 34.
37. *Ibid.*, pág. 152.
38. Peers, pág. 251.
39. Gardner, pág. 13.
40. *Ibid.*, pág. 122.
41. Holmes, pág. 39.
42. James Toner, “Leadership, Community, and Virtue,” *Joint Force Quarterly* (primavera de 1996), pág. 100.
43. Kellet, pág. 102.
44. Gardner, pág. 191.
45. Henderson, pág. 6.
46. *Ibid.*, pág. 14.
47. Kellet, pág. 153.
48. Henderson, pág. 15.
49. Toner, pág. 103.
50. Peers, pág. 230

El teniente coronel Robert J. Rielly, Ejército de EE.UU., es un instructor de liderazgo en el Centro para Liderazgo del Ejército, el cual es parte de la Escuela de Comando y Estado Mayor (ECEM) en Fuerte Leavenworth, Kansas. Él obtuvo su licenciatura de la Universidad de Norwich en Massachusetts y su Maestría de la Escuela Superior de Guerra Naval de los EE.UU. Es egresado de la ECEM y de la Escuela de Comando y Estado Mayor Naval. Ha cumplido varios destinos de mando y estado mayor incluyendo los de S3, 2° Batallón, 8° Regimiento de Caballería, 1ª División de Caballería en Fuerte Hood, Texas; Jefe de inspecciones, Inspector General del III Cuerpo de Ejército en Fuerte Hood, Texas y Diputado Inspector General Cuerpo de Ejército, III Cuerpo de Inspectores General en Fuerte Hood. Su artículo, “Confronting the Tiger: Small Unit Cohesion in Battle” apareció en el número de noviembre-diciembre de Military Review en inglés.